Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9270161
Centre d'intérêt : 872

Meloche, Adèle.

Entrepreneuriat : rapport d'analyse de situation de travail / Service du développement des programmes ; [conception et rédaction, Adèle Meloche]. -- [Québec] : Direction générale de l'enseignement collégial, 1991.
vii, 44 p. ; 28 cm.

Code : 1512-0162; 91-2329.

ISBN 2-550-22412-4

Vedette(s)-secondaire(s) : Québec (Province). Direction générale de l'enseignement collégial. Service du développement des programmes

Descripteur(s) : Profession * Entreprise * Description de tâches * Compétence * Critères d'évaluation * Information professionnelle * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet : Entrepreneuriat

Ce document consigne les informations pertinentes à la fonction de travail d'entrepreneur. Il explore les tâches et l'environnement liés à la préparation du démarrage de l'entreprise, à son démarrage ainsi qu'au soutien et au développement de l'entreprise en opération. L'analyse qui a été faite de la situation de travail permet de préciser les compétences qui seront à la base de l'élaboration des objectifs des programmes de formation.

Type de document :

ENTREPRENEURIAT

RAPPORT D'ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL

Québec

9270161

ENTREPRENEURIAT

RAPPORT D'ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL

Septembre 1991

Service du développement des programmes

Conception et rédaction

Adèle Meloche, consultante en élaboration de programmes

Supervision

Diane Barrette, consultante en élaboration de programmes

Collaboration

Francine Asselin, Centre de création et d'expansion d'entreprises
Cégep de Limoilou

Responsabilité du projet

France Picard, Service du développement des programmes

AVANT-PROPOS

Le présent document, Entrepreneuriat-Rapport d'analyse de situation de travail, consigne les informations pertinentes à la fonction de travail d'entrepreneure ou d'entrepreneur. Il explore les tâches et l'environnement liés à la préparation du démarrage de l'entreprise, à son démarrage ainsi qu'au soutien et au développement de l'entreprise en opération.

Dans un souci d'amener ses diplômés et ses diplômées à exercer de façon compétente la profession d'entrepreneure ou d'entrepreneur à laquelle ils auront été préparés, la Direction générale de l'enseignement collégial a fait appel à des spécialistes pour en décrire le contenu et les exigences. Réunis autour d'une même table, dans le cadre d'un atelier, ces spécialistes se sont mis d'accord sur une définition commune de la profession. Le rapport d'analyse de situation de travail a pour but de rendre compte des diverses informations recueillies pendant cet atelier. L'analyse qui a été faite permet de préciser les compétences qui seront à la base de l'élaboration des objectifs de deux programmes de formation.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les spécialistes de la profession qui ont bien voulu se prêter à cette analyse de situation de travail. La qualité et le nombre de leurs interventions nous auront permis de réunir les informations nécessaires à l'élaboration de programmes de formation adaptés aux besoins de la profession. Nos remerciements vont aussi à l'équipe de production et aux observateurs et observatrices qui ont assisté à l'analyse de situation de travail.

La publication de ce rapport d'analyse de situation de travail vise à rendre accessible des informations scolaires et professionnelles liées à la fonction de travail d'entrepreneure ou d'entrepreneur. De plus, cette publication se veut une contribution au développement de l'entrepreneuriat québécois.

R. Gauvin

René Gauvin
Service du développement des programmes
Direction générale de l'enseignement collégial

COMPOSITION DE L'ATELIER

Les personnes qui suivent ont participé à l'atelier d'analyse de situation de travail qui s'est tenu à Québec les 22, 23 et 24 janvier 1991.

Spécialistes de la profession

Daniel Chartrand
Vice-président d'Imagi Communications inc.
(manufacture et services publicitaires)
Montréal

Jean-Paul Cyr
Président de Génicad inc.
(haute technologie)
Saint-Jean-Chrysostôme

Marielle Dion
Propriétaire de Fontaine Santé
(commerce et restauration)
Granby

Régine F. Duboulay
Présidente de Communication Troisième Vague
(services en communications)
Montréal

Andrée Doyon
Président de Progression internationale
(manufacture de meubles)
Saint-Victor-de-Beauce

René Fortin
Président des Serres et pépinière R. Fortin
(production et commerce)
Lac Bouchette

Madeleine Jutras
Propriétaire du Centre de liquidation Nicolet enr.
(commerce de meubles)
Nicolet

Sylvie Légaré
Présidente de Belimco inc.
(services d'investissements immobiliers)
Présidente de Loquin
(administration immobilière)
Présidente de Courtim
(services de courtage)
Présidente de SLS
(services immobiliers)
Présidente de SIB (services mobiliers)
Cap-Rouge

Jean-Marc Lemire
Propriétaire des Entreprises JML
(production forestière et services de transport)
Nicolet

Normand Michaud
Propriétaire de la Ferme N. Michaud et fils
(production laitière)
Lac Humqui

Bernard Stier
Président de la Maison Orphée inc.
(manufacture et commerce de gros, huiles alimentaires)
Président de l'Huilerie québécoise
Québec

Observateurs et observatrices

Clément Drouin
Gérant du projet d'élaboration de programme en entrepreneuriat
Cégep de Limoilou

Denys Lamontagne
Concepteur-rédacteur du projet d'élaboration de programme en entrepreneuriat
Momentum groupe-conseil inc.

Denis Lebel
Concepteur-rédacteur et consultant du projet d'élaboration de programme en entrepreneuriat
Momentum groupe-conseil inc.

France Picard
Responsable du projet d'élaboration de programme en entrepreneuriat
Direction générale de l'enseignement collégial

Céline Prémont
Responsable du secteur des techniques administratives
Direction générale de l'enseignement collégial

Gaston Provencher
Coordonnateur
Centre d'entrepreneuriat du coeur du Québec

Pierrette Trudel
Conseil[illegible]ère en formation
Cégep de Granby

AVANT PROPOS iii
COMPOSITION DE L'ATELIER v
TABLE DES MATIERES vii
INTRODUCTION 1

1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION

1.1 Définition de la fonction de travail 3
1.2 Conditions et organisation du travail 4
1.3 Perspectives d'emploi et de rémunération 6
1.4 Critères de sélection des candidats et candidates 7
1.5 Facteurs d'influence sur la fonction de travail 8
1.6 Représentation des hommes et des femmes dans la profession 9

2 PROCESSUS DE TRAVAIL

2.1 Tâches et opérations 11
2.2 Tâches, opérations, sous-opérations, conditions de réalisation et critères de performance 14
2.3 Synthèse du processus de travail 35

3 HABILETÉS

3.1 Définition 37
3.2 Résumé 37

4 COMPORTEMENT GÉNÉRAL

4.1 Définition 41
4.2 Résumé 41

5 FORMATION

5.1 Orientation générale de la formation 43
5.2 Suggestions d'ordre pédagogique 44

INTRODUCTION

Le présent rapport est une synthèse des informations recueillies lors de l'analyse de situation de travail qui s'est tenue à Québec les 22, 23 et 24 janvier 1991. Il reflète le plus fidèlement possible les données obtenues du comité d'experts réunis pendant l'atelier ainsi que ses travaux.

Ce rapport servira de document consultatif essentiel à l'élaboration d'un programme de formation relatif à la profession en entrepreneuriat.

Notons que la Direction générale de l'enseignement collégial a adopté la méthode d'élaboration de programmes par compétences, afin de procéder à une analyse réaliste de la profession visée.

1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION

1.1 Définition de la fonction de travail

Les entrepreneurs et entrepreneures travaillent dans les domaines des services ou de la production. Leurs activités professionnelles se concentrent principalement dans les entreprises de très petite, petite et moyenne taille (PME). Leur travail les amène à concurrencer d'autres entreprises de production et de services sur les marchés locaux, régionaux et nationaux. Tous les secteurs d'activité sont généralement ouverts aux projets des entrepreneurs et entrepreneures.

Le secteur primaire inclut les domaines de l'agriculture, des forêts et des pêches; le secteur secondaire comprend divers domaines manufacturiers et de la construction; enfin, le secteur tertiaire comporte l'ensemble des services publics, commerciaux et administratifs, ainsi que ceux du commerce de gros et de détail.

Les entrepreneurs et entrepreneures sont propriétaires de leur entreprise et ils en assurent la promotion tout en se distinguant des gestionnaires d'entreprises. Toutefois, au démarrage de l'entreprise, ils assument obligatoirement la responsabilité de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines.

Les fonctions principales des personnes entrepreneures sont les suivantes: faire les démarches préliminaires au projet de l'entreprise; élaborer un plan d'affaires; préparer le démarrage de l'entreprise; démarrer l'entreprise; gérer la croissance de l'entreprise; stabiliser l'entreprise; gérer une crise et prendre de l'expansion. Leur travail les amène à interagir avec des clients, des employés et des fournisseurs, ainsi qu'avec des institutions juridiques, financières et gouvernementales.

Il existe plusieurs formules juridiques pour enregistrer le nom d'une entreprise. Les plus fréquentes sont: la compagnie incorporée (inc.); la compagnie incorporée à capital-actions; la compagnie limitée (ltée); la société; l'entreprise enregistrée (enr.). La coopérative est aussi une formule juridique utilisée. Toutefois elle est moins souvent adoptée que les formules juridiques précédentes.

C'est dans un esprit de polyvalence que les entrepreneurs et entrepreneures exercent leur fonction de travail. En effet, les connaissances et les habiletés requises pour cette profession recouvrent les domaines de la gestion et de l'administration, de la vente et de la communication. Les personnes entrepreneures doivent également avoir des notions de comptabilité et de techniques de vente et la capacité de gérer efficacement leur temps et de s'adapter à des situations parfois difficiles. Enfin, elles doivent savoir compenser leur manque d'expérience ou de connaissances en cherchant le savoir-faire dans leurs réseaux social et d'affaires.

Les personnes qui exercent la fonction d'entrepreneuriat doivent être en mesure de prendre des risques personnels, professionnels et financiers. La réussite ou la faillite d'une entreprise peut être le résultat des décisions prises par les entrepreneurs et entrepreneures tout comme elle peut être liée indirectement à des événements incontrôlables dans la conjoncture locale, nationale et internationale.

1.2 Conditions et organisation du travail

Le travail de l'entrepreneur et de l'entrepreneure s'effectue douze mois par année. Par ailleurs, il y a des périodes d'activité intense pour l'entreprise. En fait, la demande de produits et de services est associée aux cycles de consommation qui dépendent de facteurs tels que les saisons, la mode, les goûts et les conjonctures du moment.

On reconnaît que les entrepreneurs et entrepreneures sont également tributaires de la durée de vie de leurs produits et services (environ deux ou trois ans), sans compter qu'ils doivent périodiquement remettre en question la production ou les services au cours des années. Cette pause permet de choisir entre la poursuite ou l'abandon des objectifs de l'entreprise. Toutefois, les conjonctures économique, politique, sociale, et environnementale peuvent bouleverser les cycles habituels de consommation et la vie des produits, des services et des entreprises.

Les personnes entrepreneures travaillent souvent de façon isolée. Parfois, elles subissent des contraintes qui résultent d'un manque de temps, d'organisation, de personnel ou d'équipement; elles doivent alors ne pas hésiter à utiliser des aides extérieures pour effectuer leurs tâches.

Qu'il s'agisse d'une entreprise de production ou de services, la fonction de travail peut être accomplie à l'intérieur ou à l'extérieur. Les lieux de travail varient selon le type d'entreprise (biens ou services), lequel détermine l'environnement physique requis pour les activités. Certaines personnes entrepreneures considèrent que l'image de la PME est très importante, surtout lorsque la clientèle doit venir sur place. L'environnement peut être le reflet du prestige et de l'efficacité de l'entreprise et il peut inspirer de la confiance.

Certains considèrent que l'entreprise à domicile constitue un environnement de travail contraignant puisqu'elle peut être accessible en tout temps. La clientèle et les fournisseurs hésiteront rarement à faire de la sollicitation en tout temps, en personne ou par téléphone.

La semaine de travail compte souvent sept jours d'activité, mais elle peut varier en fonction de l'âge de l'entreprise, l'expérience de l'entrepreneur ou de l'entrepreneure et du type de biens ou de services offerts.

Comme la semaine de travail, les horaires varient eux aussi. Ils comportent du travail de jour, de soir, de fin de semaine, de jours fériés et même de nuit. Cette fonction de travail nécessite une grande disponibilité. Plusieurs spécialistes affirment que les semaines de travail dépassent habituellement les quarante heures à temps plein. Les heures supplémentaires sont fréquentes et le travail, abondant. D'autres ont mentionné que de tels horaires peuvent occasionner des problèmes d'ordre familial.

Le nombre d'heures de travail dépend aussi de l'expérience et de l'organisation du temps de la personne entrepreneure. De plus, la discipline personnelle et professionnelle s'impose. Plusieurs considèrent qu'une organisation judicieuse de leur agenda et la planification de leur temps de réunions, de rendez-vous, de bureau et de loisirs entraînent l'amélioration de leur qualité de vie. Le nombre d'heures de travail est également lié aux phases d'existence d'une entreprise. Il augmente au moment de la préparation du démarrage, du démarrage, d'une expansion, d'une crise ou d'une restructuration, et il diminue ou se maintient pendant les démarches préliminaires, l'élaboration du plan d'affaires, la gestion de la croissance ou la phase de stabilisation de l'entreprise.

Les vacances seront déterminées en fonction des cycles de consommation des produits et services, de la production saisonnière, des besoins financiers et des phases de l'entreprise. Les entrepreneurs et entrepreneures doivent les fixer à l'avance. Ils doivent prévoir une préparation administrative et la délégation de certaines responsabilités à un personnel assistant, ce qui assure temporairement le fonctionnement de l'entreprise. Les périodes de vacances sont généralement courtes pour ne pas compromettre l'efficacité et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette profession exige une bonne santé mentale et physique, car plusieurs facteurs occasionnent du stress. Les plus importants sont liés aux contraintes de temps, aux exigences de chacune des tâches, aux longues heures de travail, à la présence constante de risques tels que la faillite, les poursuites judiciaires pour fautes professionnelles. D'autres facteurs tels que des problèmes causés par la réorganisation des opérations et des structures de l'entreprise, la pression des multiples réseaux de travail (clientèle, fournisseurs, employés) et la nécessité de maintenir de bonnes relations dans son environnement professionnel et personnel sont aussi des causes de stress.

1.3 Perspectives d'emploi et de rémunération

Que ce soit par goût du risque, pour se réaliser ou tout simplement pour se créer un emploi, le marché entrepreneurial est généralement ouvert à tout projet réaliste. Les perspectives d'emploi sont jugées excellentes pour les candidats et candidates qui présentent un profil entrepreneurial. L'autonomie, le leadership, la détermination, la réceptivité, l'organisation, l'adaptabilité, être visionnaire et avoir la capacité de décider sont quelques- unes des qualités d'une personne entrepreneure.

La rémunération varie considérablement de la petite à la moyenne entreprise et d'un secteur d'activité à l'autre. Elle est directement liée aux avantages fiscaux et indirectement liée à la forme juridique de l'entreprise. Le salaire de la personne entrepreneure sera déterminé par sa participation aux profits et au capital-actions de l'entreprise et aux avantages sociaux. Dans le cas des coopératives, une ristourne (une bonification) compensera un trop perçu sur sa cotisation dans la société. Certaines des personnes entrepreneures affirment que le troc, en tant qu'échange de bons procédés, constitue aussi une forme de rémunération courante.

Les personnes qui exercent ce travail ont la responsabilité de payer leur personnel. Le salaire peut être remis sous diverses formes; il peut être: à forfait fixe (chèque de paie); une participation aux dividendes; une rémunération sous forme de pourcentage de commissions ou de bonis; ou encore une participation au capital-actions.

Par ailleurs, c'est le financement de l'entreprise qui constitue la contrainte majeure à l'entrée sur le marché du travail pour l'entrepreneur ou l'entrepreneure. Par contre, plusieurs modes de financement sont possibles. Les plus usuels proviennent de la mise de fonds personnels, de fonds publics (comme la Société de placements du Québec), de prêts de particuliers ou d'institutions bancaires, de

divers programmes d'aide financière, de subventions, de sociétés d'épargne, du marché boursier, ou encore du cautionnement et de sociétés à capital de risques (comme le Fonds de développement de Montréal et la Banque fédérale de développement).

Quelques spécialistes ont souligné la particularité des contraintes dans le secteur primaire. La difficulté de prouver et d'enregistrer les garanties sur la valeur de biens primaires (bois) ou périssables (fruits et légumes) rend impossible l'obtention de prêts des institutions financières. Pour pallier ce manque de capital, certains choisissent le financement à court terme par leur clientèle ou par leurs fournisseurs.

1.4 Critères de sélection des candidats et candidates

Aptitudes et intérêts

Pour exercer la profession d'entrepreneur ou d'entrepreneure, il faut posséder de multiples dispositions, aptitudes et intérêts. Après avoir recueilli des informations auprès des spécialistes pendant l'atelier, nous retenons que les personnes qui exercent cette profession doivent:

- avoir le goût de l'organisation, de la planification, de la prise de décision et des responsabilités;
- être «leaders» et pouvoir influencer les gens qui les entourent;
- avoir énormément de confiance en soi;
- avoir le sens du risque;
- être bonnes vendeuses;
- être individualistes;
- être très déterminées et tenaces;
- être visionnaires, créatrices et aventurières;
- être à la fois fermes et diplomates;
- aimer les contacts humains et aimer travailler avec des employés;
- pouvoir s'adapter aux gens et à divers milieux de travail;
- pouvoir travailler efficacement dans des situations critiques et imprévues;
- être enthousiastes et passionnées par leur produit ou leur service;
- pouvoir communiquer clairement leurs idées;
- être ouvertes à l'apprentissage.

De plus, les experts et expertes ajoutent qu'habituellement, les personne entrepreneures préfèrent donner les ordres et diriger une entreprise que d'être dirigées dans leur fonction de travail.

1.5 Facteurs d'influence sur la fonction de travail

Certains facteurs influencent l'exercice de la fonction de travail en entrepreneuriat. La réglementation gouvernementale et municipale est un facteur qui régit l'expansion et la croissance de certaines entreprises. Les normes et quotas de production, les lois de contrôle dans les services et les impositions syndicales augmentent avec la croissance des PME. Le risque de poursuites judiciaires se multiplie également lorsque l'entreprise accroît son chiffre d'affaires.

Plusieurs disent que plus les entreprises sont petites, plus elles bénéficient d'une liberté d'action. Certains des spécialistes à l'atelier trouvent que le dirigisme des lois et des réglementations du gouvernement est une incursion sur le territoire de l'entrepreneur et de l'entrepreneure. Lorsque les personnes entrepreneures cherchent l'indépendance, l'autonomie et l'individualisme, elles peuvent parfois avoir l'impression d'être assujetties et privées de leur droit de contrôle. Toutefois, la plupart acceptent volontiers ces obligations puisqu'elles les considèrent moins lourdes à supporter que les contraintes de travail si elles étaient des employés ou employées.

Les politiques du gouvernement et des institutions financières affectent aussi le travail des entrepreneurs et entrepreneures. Leurs priorités peuvent faciliter les activités dans certains secteurs ou au contraire contraindre et même anéantir tout dynamisme entrepreneurial.

D'un autre côté, l'opinion publique, les valeurs et la mode influencent les choix collectifs de produits et de services. Les personnes entrepreneures doivent constamment s'informer de ces courants. Toute nouvelle orientation populaire encourage la création de produits et de services de remplacement et incite nécessairement la concurrence québécoise et étrangère à s'établir sur les marchés du Québec.

1.6 Représentation des hommes et des femmes dans la profession

Les participants et participantes à l'atelier constatent qu'autant d'hommes que de femmes exercent la profession d'entrepreneur et d'entrepreneure au Québec.

Cependant, plusieurs des spécialistes ont souligné qu'il existe une répartition des sexes selon les secteurs d'activité, ce qui serait le résultat des moeurs, de la mentalité et de l'histoire québécoises. Une importante part des commerces de détail et des services de gestion administrative et de bureautique, et certains domaines scientifiques sont gérés par les femmes, tandis que les secteurs primaire et secondaire et les domaines d'activités où les efforts physiques sont importants sont les plus occupés par les hommes. Par contre, on constate que les préjugés concernant les femmes dans les secteurs de la technologie, de l'ingénierie et des services financiers (actionnaires), traditionnellement réservés aux hommes, font de moins en moins obstacle aux femmes entrepreneures qui veulent y prendre une place.

Les expertes de la profession notent cependant que certains préjugés à l'égard des femmes font en sorte que les institutions financières sont parfois réticentes à leur accorder du financement.

2 PROCESSUS DE TRAVAIL

2.1 Tâches et opérations

Le tableau qui suit présente les huit tâches qui constituent l'ensemble des activités réalisées par les entrepreneurs et entrepreneures. A chacune d'elles correspondent les opérations qui les caractérisent.

TABLEAU I : TÂCHES ET OPÉRATIONS LIÉES À LA

TÂCHES	OPÉRATIONS				
1.0 Faire les démarches préliminaires	1.1 Se connaître	1.2 Consulter son entourage (implication-réaction)	1.3 Tester l'idée ou l'opportunité dans le milieu	1.4 S'informer	
2.0 Élaborer un plan d'affaires	2.1 Évaluer ses forces et ses faiblesses	2.2 Analyser le marché	2.3 Établir la stratégie de marketing	2.4 Délimiter les contextes juridique et administratif	
3.0 Prédémarrer l'entreprise	3.1 Obtenir le financement	3.2 S'engager et signer	3.3 Trouver un local	3.4 Mettre en opération la stratégie de marketing	
4.0 Démarrer l'entreprise	4.1 Faire la publicité de lancement	4.2 Gérer les opérations de production ou de service	4.3 Vendre les produits ou les services	4.4 Recueillir les commentaires	
5.0 Gérer la croissance	5.1 Établir le portefeuille fidèle de l'entreprise	5.2 Réévaluer le potentiel de l'entreprise et du personnel	5.3 Reconsidérer sa position par rapport à la concurrence	5.4 Concurrencer	
6.0 Stabiliser l'entreprise	6.1 Gérer	6.2 Consolider les opérations	6.3 Maximiser les profits de l'entreprise		
7.0 Gérer une crise ou passer à la tâche n° 8	7.1 S'informer et consulter des spécialistes	7.2 Prendre des mesures de redressement	7.3 Faire circuler l'information et introduire la procédure de changement	7.4 Relancer ou liquider l'entreprise	
8.0 Prendre de l'expansion	8.1 Repenser un nouveau plan	8.2 Introduire la procédure de changement	8.3 Réorganiser la structure juridique	8.4 Lancer de nouveaux produits ou services sur le marché	

FONCTION DE TRAVAIL D'ENTREPRENEURE OU D'ENTREPRENEUR

(à suivre)

1.5 Enregistrer le nom de l'entreprise

1.6 Breveter, s'il y a lieu

2.5 Déterminer les ressources matérielles

2.6 Planifier les moyens et l'organisation du service ou de la production

2.7 Déterminer les fournisseurs

2.8 Déterminer les ressources humaines

2.9 Établir un budget

3.5 Obtenir les permis, les autorisations et les assurances

3.6 Ouvrir un compte dans une institution financière

3.7 Trouver les ressources matérielles

3.8 Trouver et engager les ressources humaines internes et externes

3.9 Organiser le matériel, l'équipement ou les services de l'entreprise

4.5 Gérer les imprévus

4.6 Gérer le plan de marketing

4.7 Gérer les finances

4.8 Gérer les ressources humaines et déléguer le travail

4.9 Gérer sa qualité de vie

5.5 Encourager la recherche et le développement

5.6 Déléguer

5.7 Développer de nouveaux outils

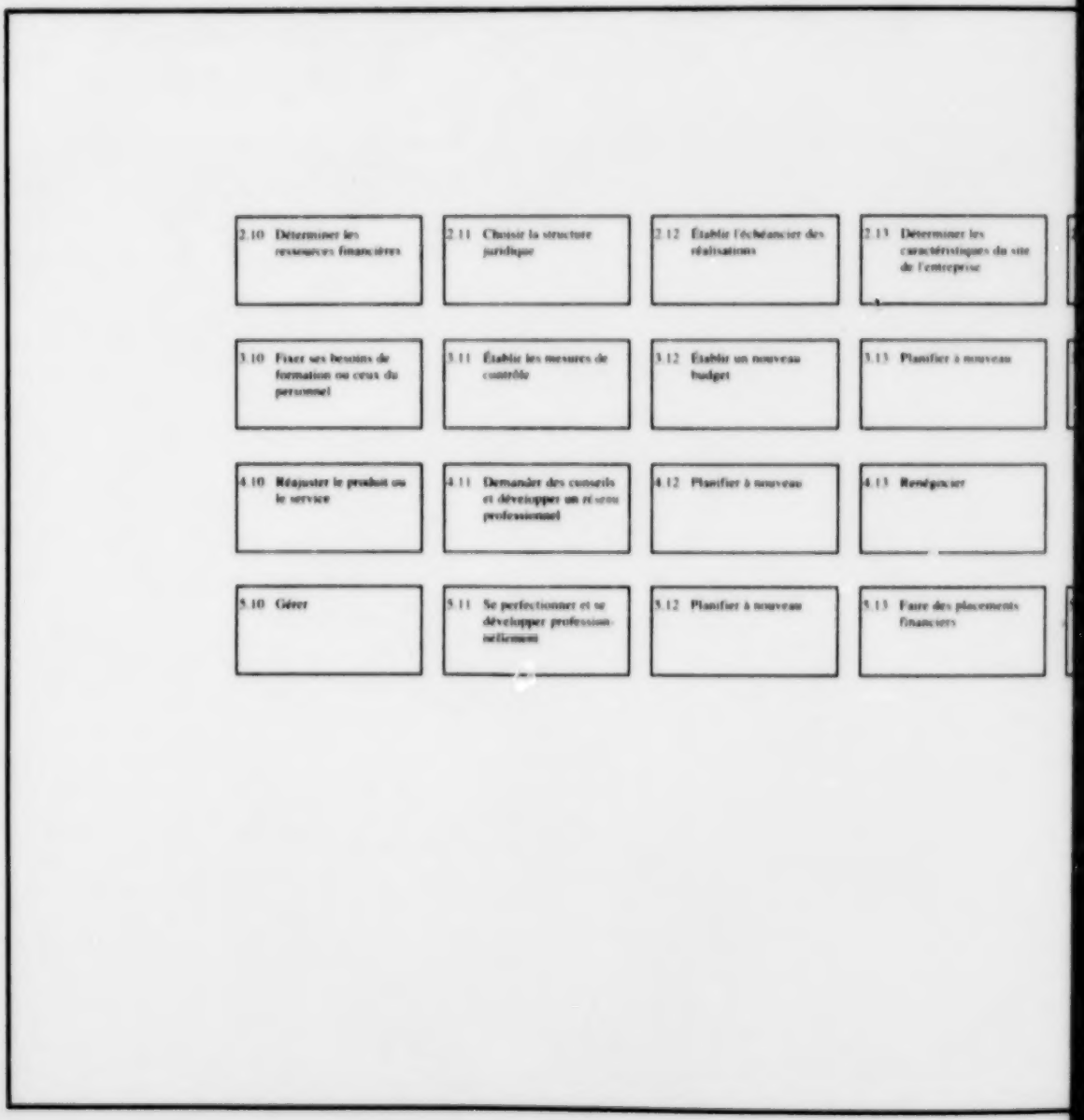
5.8 Mettre en opération la stratégie de marketing

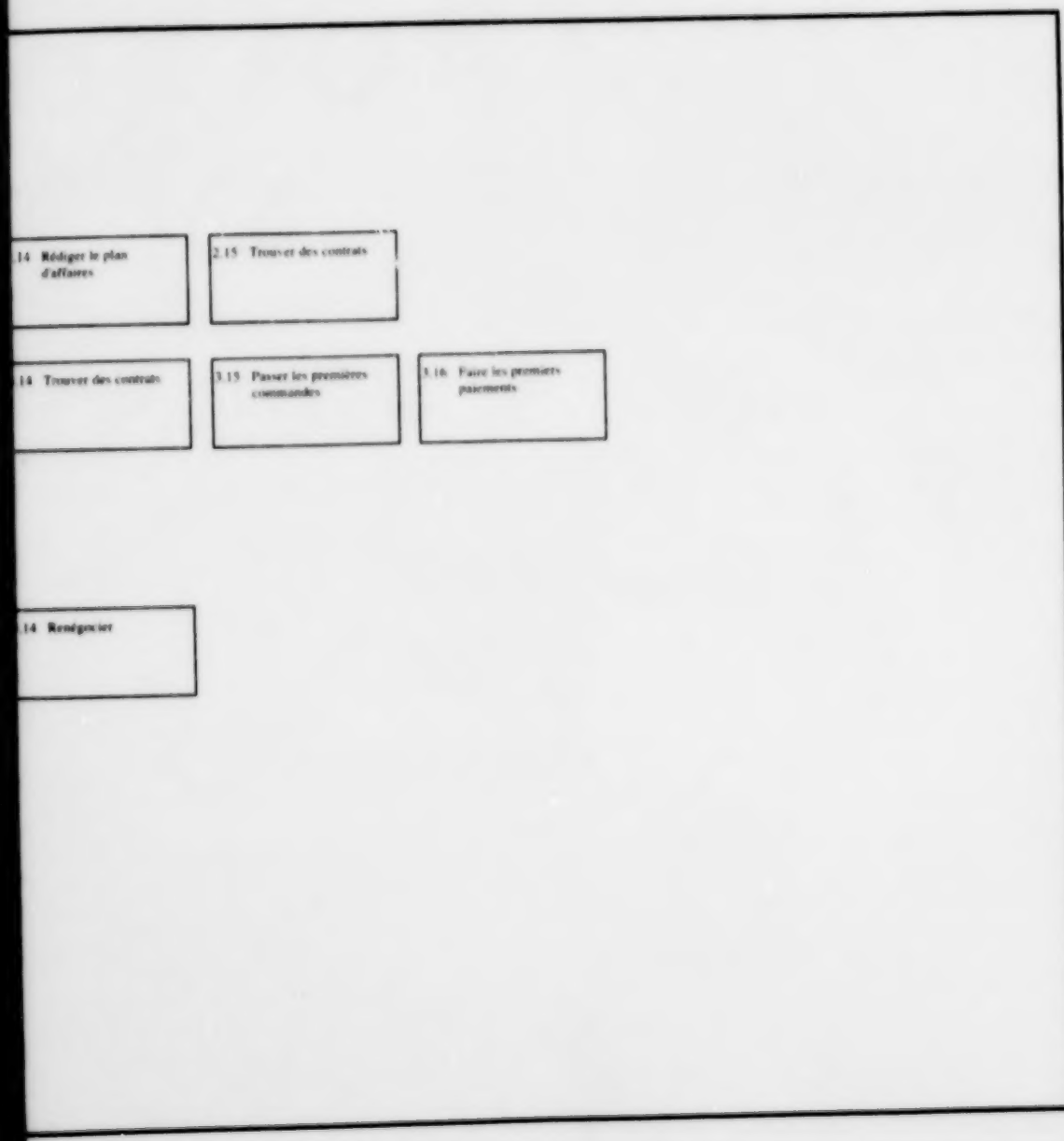
5.9 Optimiser les opérations

.5 Renégocier

.5 Trouver de nouveaux marchés

(Suite du tableau I)




.14 Rédiger le plan d'affaires
2.15 Trouver des contrats
.14 Trouver des contrats
3.15 Passer les premières commandes
3.16 Faire les premiers paiements
.14 Renégocier

2.2 Tâches, opérations, sous-opérations, conditions de réalisation et critères de performance

Le tableau qui suit présente les différentes sous-opérations et applications qui correspondent à chacune des opérations indiquées au tableau 1.

Il indique également les conditions de réalisation et les critères de performance nécessaires à une réalisation satisfaisante de chacune des tâches.

TABLEAU 2
SOUS-OPÉRATIONS, CONDITIONS DE RÉALISATIONS ET CRITERES DE PERFORMANCE LIÉS A LA FONCTION DE TRAVAIL D'ENTREPRENEURE OU D'ENTREPRENEUR

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 1 **Faire les démarches préliminaires**		**Outils de travail**	
1.1 Se connaître	- Évaluer ses forces et ses faiblesses - Évaluer la faisabilité du projet	- Micro-ordinateur, papeterie, curriculum vitae, téléphone, calculatrice financière - Travail effectué individuellement ou en collaboration - Communication fréquente avec l'extérieur: public en général, médias, Palais de justice, etc. - Responsabilité de son temps et de fréquents déplacements - Utilisation de notions de base en informatique - Utilisation d'une automobile	- Ponctualité - Qualité de la communication - Qualité des interrogations: . pertinence des questions . ordre des questions - Planification et méthode dans le travail
1.2 Consulter son entourage (implication-réaction)	- Discuter du projet avec ses confidents - Chercher un appui moral, si le besoin se fait sentir		
1.3 Tester l'idée ou l'opportunité dans le milieu	- Faire un sondage d'intérêt pour le produit ou le service		
1.4 S'informer	- Participer à des sessions d'information, à des salons d'exposition - Recueillir des renseignements auprès des médias de diffusion commerciale et publicitaire Connaître la conjoncture économique		
1.5 Enregistrer le nom de l'entreprise	- Choisir le nom de l'entreprise - Remplir les formulaires d'enregistrement au Palais de justice ou au ministère des Institutions financières		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
1.6 Breveter, s'il y a lieu	- Protéger ses droits d'auteur ou d'inventeur - Établir un contrat de confidentialité - Déposer une demande de brevet pour un nouveau produit ou service - Remplir les formulaires au Palais de justice - Discuter des conditions et des droits relatifs au brevet - Établir les clauses du contrat - Signer le contrat		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 2 **Élaborer un plan d'affaires**			
2.1 Évaluer ses forces et ses faiblesses	- Faire la liste de ses forces et de ses faiblesses - Déterminer la façon de les développer, de les mettre à profit ou de les corriger. - Rédiger son curriculum vitae	**Outils de travail** - Logiciels, micro-ordinateur, téléphone, équipement et outillage - Grande autonomie dans l'exécution du travail	- Ponctualité - Qualité et efficacité de la communication - Qualité des interrogations
2.2 Analyser le marché	- Choisir une firme d'experts-conseils en analyse de marché - Faire réaliser une analyse de marché - Consulter les résultats de l'analyse ou - Repérer les compétiteurs par téléphone ou en consultant des annuaires - Établir une liste de compétiteurs - Visiter anonymement ses compétiteurs afin de noter leurs points forts et leurs points faibles - Cerner les besoins de la clientèle - Comparer les informations recueillies auprès des compétiteurs avec les informations relatives à ses propres produits, services et à son entreprise - Modifier les services et les produits, s'il y a lieu - Délimiter le territoire de son marché	- Travail effectué individuellement ou en collaboration - Communication fréquente avec l'extérieur : notaire, institutions financières et gouvernementales, associations, etc. - Consultations fréquentes avec les avocats et avocates, les firmes d'experts-conseils - Utilisation de différents formulaires - Collecte d'information, de carte-d'affaires, de listes de noms, de numéros de téléphone - Responsabilité des prises de décision - Recherche de différents appuis professionnels et personnels - Consultation de répertoires de produits et services - Utilisation d'une automobile	- Qualité du jugement - Planification et méthode de travail - Respect des normes et des règlements gouvernementaux, municipaux, etc. - Degré élevé d'initiative - Régularité dans la tenue à jour de l'agenda - Connaissance exacte des sources d'information

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
2.3 Établir la stratégie de marketing	• Choisir le produit ou le service • Choisir l'image de l'entreprise • Déterminer la gamme, la variété, la description et le type de produit ou de service • Prendre connaissance des prix fixés par les concurrents, les organismes et les gouvernements • Fixer le prix du produit, du service • Inventorier les médias et les outils de publicité sur le marché • Analyser la publicité des concurrents • Établir un budget annuaire • Déterminer un plan de communication interne et externe et établir le plan de promotion et de publicité • Choisir les moyens de promotion et de publicité • Déterminer et sélectionner les moyens et le territoire de distribution		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
2.3 Établir la stratégie de marketing (suite)	- Choisir: nom, logo, message publicitaire, emballage, étiquetage, cartes d'affaires - Choisir le véhicule et le message publicitaire, les modes de facturation, le lieu d'affaires et l'aménagement extérieur et intérieur de l'entreprise - Trouver des commandites ou des collaborateurs		
2.4 Délimiter les contextes juridique et administratif	- Consulter les experts-conseils pour faire préciser les aspects juridiques et administratifs d'une PME		
2.5 Déterminer les ressources matérielles	- Établir les listes des biens, des matériaux et des équipements de production ou de service		
2.6 Planifier les moyens et l'organisation du service ou de la production	- Concevoir la chaîne de production ou - Élaborer le service à offrir - Structurer la production ou le service - Produire le plan d'aménagement - Estimer les quantités nécessaires de matières premières, d'énergie et d'équipements - Consulter les catalogues des fournisseurs et prendre connaissance des services offerts - Considérer les conditions et les délais de service des fournisseurs		
2.7 Déterminer les fournisseurs	- Contacter les fournisseurs choisis		
2.8 Déterminer les ressources humaines	- Spécifier le nombre d'employés et employées et de ressources externes jugé nécessaire - Spécifier les critères de recrutement du personnel interne - Explorer le marché des firmes d'experts-conseils		
2.9 Établir un budget	- Faire l'état des revenus et des dépenses - Prévoir les coûts fixes et les revenus - Estimer les mouvements de trésorerie		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
2.10 Déterminer les ressources financières	- Établir un bilan financier personnel - Consulter les instances de financement publiques et privées - Prendre connaissance des options de financement		
2.11 Choisir la structure juridique	- Choisir la formule juridique appropriée - Réunir les associés et associées et les personnes concernées - Négocier le partage des responsabilités et des pouvoirs - Préparer les actes et les documents - Signer l'acte juridique		
2.12 Établir l'échéancier des réalisations	- Fixer une date de démarrage de l'entreprise - Planifier l'échéancier en tenant compte des engagements, des achats, du plan de marketing et de communication et du financement		
2.13 Déterminer les caractéristiques du site de l'entreprise	- Établir les normes de qualité du produit ou du service - Tester l'achalandage dans le site de travail choisi, s'il y a lieu - Se soucier de l'accessibilité, de l'entreposage, de l'achalandage, des possibilités d'expansion et des types d'énergie requis pour les activités - Faire effectuer une recherche sur le marché immobilier		
2.14 Rédiger le plan d'affaires	- Rassembler les informations recueillies au préalable - Déterminer les grandes lignes du plan d'affaires - Écrire le plan d'affaires (document)		
2.15 Trouver des contrats	- Rencontrer la clientèle cible - Questionner les personnes-ressources - Analyser et préparer les options, les procédures et les implications contenues dans les contrats - Considérer les ententes possibles avec les fournisseurs		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 3 **Prédémarrer l'entreprise** 3.1 Obtenir le financement	- Rencontrer une ou un agent-conseil d'une institution financière - Prendre connaissance des possibilités de financement - Choisir le meilleur mode de financement disponible - Présenter le premier contrat de production ou de service, s'il y a lieu - S'engager personnellement ou engager l'hypothèque et les équipements comme garantie, s'il y a lieu - Remplir les documents - Négocier les taux d'intérêts et les conditions et les modes de paiement et de remboursement	**Outils de travail** - Micro-ordinateur, logiciels particuliers, agenda, local, ameublement minimal, plan d'affaires et de communication - Travail effectué individuellement ou en collaboration - Grande autonomie dans l'exécution du travail et des prises de décision - Risques reliés à l'échec des démarches et du projet - Contexte de négociation constante - Intégration des composantes: . ressources humaines . ressources matérielles . équipements	- Ponctualité - Qualité et efficacité de la communication - Qualité du jugement - Efficacité de la planification, de l'organisation et de la méthode de travail - Respect des normes et de la réglementation relative à la PME - Réaction contrôlée aux situations imprévues - Respect des délais
3.2 S'engager et signer	- Vérifier les clauses du contrat de financement - Apposer sa signature	- Tendance à l'exécution plutôt que la recherche d'information	
3.3 Trouver un local	- Choisir parmi les possibilités immobilières offertes - Négocier le bail, l'achat ou la construction - Signer le bail ou le contrat d'achat	- Stress élevé attribuable aux contraintes de temps, d'argent et d'erreurs conséquentes - Fatigue résultant des déplacements multiples et du temps consacré aux démarches - Utilisation d'une automobile - Consultation de répertoires de produits et services	- Éthique professionnelle: . discrétion . confidentialité . sens des responsabilités . honnêteté . souci de maintenir de bonnes relations avec ses réseaux de travail - Degré d'initiative très élevé - Degré de motivation très élevé

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
3.4 Mettre en opération la stratégie de marketing	- Réévaluer le produit ou le service - Établir la liste de prix - Considérer la marge de profit de l'entreprise - Négocier les modes de paiement avec les fournisseurs, s'il y a lieu - Négocier les ententes avec les distributeurs, s'il y a lieu - Faire produire les cartes d'affaires, les emballages, le logo, la papeterie - Préciser la campagne de lancement et la stratégie à adopter pour les relations publiques		
3.5 Obtenir les permis, les autorisations et les assurances	- Se procurer les permis de localisation (zone), d'environnement et d'opération et les autorisations d'établissement - Négocier des contrats d'assurance: personnelle, employés et employées, bâtiment, équipements, CSST		
3.6 Ouvrir un compte dans une institution financière	- Comparer les services et les frais de deux ou de plusieurs institutions financières - Choisir l'institution financière en fonction des stratégies de l'entreprise - Choisir et signer le compte bancaire		
3.7 Trouver les ressources matérielles	- Comparer les coûts d'achat des biens et des équipements de production et de service - Rencontrer les fournisseurs potentiels - Négocier les prix, les conditions de location et les modes de paiement - Acheter ou louer les équipements, les fournitures et les matériaux		
3.8 Trouver et engager les ressources humaines internes et externes	- Déterminer la politique d'embauche - Déterminer les conditions de travail - Annoncer les postes internes disponibles - Passer les entrevues et engager le personnel - Faire connaître la vision adoptée par l'entreprise - Choisir les firmes de consultants en fonction des besoins de l'entreprise		
3.9 Organiser le matériel, l'équipement ou les services de l'entreprise	- Actualiser le plan d'aménagement - Réaliser le plan d'aménagement		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
3.10 Fixer ses besoins de formation ou ceux du personnel	- Évaluer ses compétences et celles de son personnel - Trouver des cours de perfectionnement et de formation, s'il y a lieu - Participer aux cours		
3.11 Établir les mesures de contrôle	- Analyser les étapes de production ou de service - Détecter les problèmes de production - Implanter des techniques de contrôle et d'inspection ou - Détecter les lacunes dans le rendement des services - Implanter des systèmes comptables, informatiques, d'horaires		
3.12 Établir un nouveau budget	- Faire l'état des dépenses et des revenus réels - Comparer le budget provisoire au budget réel		
3.13 Planifier à nouveau	- Réorganiser les priorités des dépenses et des opérations en fonction du budget réel - Prévoir les délais possibles de financement et de livraison des fournisseurs		
3.14 Trouver des contrats	- Dresser des listes de clientes et clients potentiels - Évaluer les clientes et clients potentiels - Contacter les clientes et clients potentiels et fixer des rendez-vous - Rencontrer les clientes et clients potentiels - Proposer et vanter les produits ou les services - Préparer les contrats de vente - Vérifier la solvabilité des clients et clientes - Signer les contrats, s'il y a lieu - Relancer les clientes et clients potentiels ou - Assurer le suivi après-vente		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
3.15 Passer les premières commandes	- Commander les matériaux de production et de service - Prévoir un surplus de matériaux - Planifier l'inventaire et l'entreposage des matériaux - Planifier l'arrivée des commandes - Prévoir des solutions pour les besoins urgents		
3.16 Faire les premiers paiements	- Payer les salaires du personnel, s'il y a lieu - Payer les comptes: loyer, fournitures, fournisseurs, publicité, agents-conseils, etc.		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 4 **Démarrer l'entreprise**		**Outils de travail**	
4.1 Faire la publicité de lancement	- Organiser l'ouverture officielle de l'entreprise et la conférence de presse, s'il y a lieu - Faire les placements publicitaires - Inaugurer les lieux - Distribuer les cartes d'affaires et les dépliants à la clientèle potentielle - Connaître les sources d'information des répondants et mesurer l'efficacité des médias	- Micro-ordinateur, logiciels particuliers, agenda, local, ameublement pour le travail, livre comptable, contrats et chartes d'entreprise, plan d'affaires et de communication - Travail effectué individuellement ou en collaboration - Travail effectué avec la clientèle	- Ponctualité - Qualité et efficacité de la communication - Qualité du jugement - Efficacité de la planification, de l'organisation et de la méthode de travail - Respect des normes et de la réglementation relative à la PME
4.2 Gérer les opérations de production ou de service	- Démarrer la production ou - Offrir les services - Faire les inventaires - Administrer les inventaires, les livraisons, les délais - Superviser le personnel - Établir la liste des clientes et clients potentiels	- Stress élevé attribuable aux pressions du travail, aux échéanciers et aux contraintes d'argent - Communication fréquente avec ses réseaux d'experts-conseils et ses collaborateurs et collaboratrices	- Exécution des opérations dans les délais prévus - Souci de convaincre - Souci de la qualité dans l'exécution de la tâche
4.3 Vendre les produits ou les services	- Solliciter la clientèle - Préparer les contrats de vente - Fixer des rendez-vous - Proposer et démontrer les mérites des produits ou des services - Vérifier la solvabilité des clients et clientes - Signer les contrats de vente, de services, s'il y a lieu - Relancer les clientes et clients potentiels ou - Assurer les suivis après-vente	- Utilisation du stress comme facteur de motivation - Utilisation de plusieurs sortes de contrats et de documents - Utilisation des techniques de vente - Application des connaissances en comptabilité, en gestion, en finance - Utilisation d'une automobile	- Éthique professionnelle : . discrétion . confidentialité . sens des responsabilités . honnêteté . souci de maintenir de bonnes relations avec ses réseaux de travail - Degré d'initiative très élevé - Degré de motivation très élevé - Résistance au stress
4.4 Recueillir les commentaires	- Recueillir des données, des impressions, des suggestions, etc. - Effectuer des réajustements du fonctionnement quotidien, s'il y a lieu		
4.5 Gérer les imprévus	- Réagir et solutionner des problèmes		
4.6 Gérer le plan de marketing	- Évaluer et mesurer les impacts du plan de marketing - Rationaliser ses efforts et abandonner les insuccès		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
4.7 Gérer les finances	- Contrôler les dépenses - Administrer les liquidités - Comparer la réalité des finances aux budgets pro forma - Réajuster le budget		
4.8 Gérer les ressources humaines et déléguer le travail	- Convoquer le personnel en réunion - Communiquer de nouveau la vision véhiculée par la PME et ses règlements - Informer de nouveau le personnel sur la description des tâches et sur toute modification effectuée - Assister et former le personnel - Déléguer certaines tâches de travail à des assistantes et assistants compétents		
4.9 Gérer sa qualité de vie	- Se rappeler ses priorités de vie: professionnelle, personnelle, sociale et affective - Prendre connaissance des facteurs de stress dans son environnement et en diminuer les impacts - Organiser efficacement son temps professionnel et personnel dans un agenda - Se réserver des heures de détente et de loisirs		
4.10 Réajuster le produit ou le service	- Reconsidérer le produit ou le service - Recueillir les commentaires auprès de sa clientèle - Effectuer des changements, s'il y a lieu - Convoquer son personnel et se concerter lors d'une réunion		
4.11 Demander des conseils et développer un réseau professionnel	- Créer un réseau de personnes-ressources pour les activités de l'entreprise - Susciter un climat de confiance dans les réseaux de travail - Consulter les personnes-ressources - Développer un réseau parallèle		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
6.12 Planifier à nouveau	- Faire l'état des dépenses et des revenus réels - Réorganiser les priorités de dépenses et d'opérations en fonction de l'état financier - Prévoir les délais d'entrée des premiers revenus de l'entreprise		
6.13 Renégocier	- S'informer de la situation du marché (changements, problèmes ou conflits) - Proposer des ententes, des conditions ou des solutions - Conclure des ententes ou de nouveaux contrats		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 5 **Gérer la croissance** 5.1 Établir le portrait fidèle de l'entreprise	- Juger du fonctionnement, des finances, de la main-d'oeuvre et du produit ou du service - Évaluer la part de marché, le potentiel de croissance de l'entreprise et la validité du statut juridique	**Outils de travail** - Grande autonomie dans les prises de décision - Délégation du travail - Travail effectué individuellement ou en collaboration	- Ponctualité - Qualité et efficacité de la communication - Qualité du jugement - Efficacité de la planification, de l'organisation et de la méthode de travail
5.2 Réévaluer le potentiel de l'entreprise et du personnel	- Juger de la capacité d'investissement, d'emprunt, de production ou de rendement du service - Consulter les spécialistes dans le réseau - Évaluer les possibilités et les impacts d'une expansion - Évaluer les besoins de formation et la disponibilité de la main-d'oeuvre sur le marché du travail - Évaluer la capacité de gestion de l'entreprise et les besoins de consultation	- Stress élevé attribuable aux pressions du travail, aux échéanciers et aux contraintes d'argent - Communication fréquente avec ses réseaux d'experts-conseils, ses collaborateurs et collaboratrices - Utilisation du stress comme facteur de motivation - Utilisation de plusieurs sortes de contrats et de documents - Utilisation des techniques de vente	- Respect des normes et de la réglementation relative à la PME - Respect des normes de santé et de sécurité dans la PME - Respect des échéanciers - Réaction contrôlée et souplesse d'adaptation devant les situations imprévues - Degré de précision des analyses financières et des ressources
5.3 Reconsidérer sa position par rapport à la concurrence	- Comparer la performance et les prix de l'entreprise avec ceux des compétiteurs - Déterminer la compétitivité du produit ou du service - Évaluer le degré de satisfaction de la clientèle	- Application des connaissances en comptabilité, en gestion, en finance - Utilisation d'une automobile - Respect des méthodes de travail	- Souci de la qualité du service ou du produit - Évaluation du degré d'avancement des travaux dans l'entreprise - Résistance au stress
5.4 Concurrencer	- Modifier sa politique de prix et sa stratégie de marketing, s'il y a lieu - Se soucier de la qualité et du prix du produit ou du service		- Degré de responsabilité élevé - Degré d'initiative élevé - Degré de motivation très élevé
5.5 Encourager la recherche et le développement	- Innover ou améliorer le produit ou le service existant - Opter pour les études et le développement de produits ou de services de remplacement - Trouver du financement pour de tels projets ou y participer		- Éthique professionnelle: . discrétion . confidentialité . sens des responsabilités . honnêteté . souci de maintenir de bonnes relations avec ses réseaux de travail
5.6 Déléguer	- Évaluer les possibilités de délégation (tâches, personnel) - Partager ses responsabilités avec des assistants et assistantes - Contrôler et coordonner les activités		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
5.7 Développer de nouveaux outils	- Cerner les problèmes de production ou du service - Consulter des spécialistes et trouver une solution aux problèmes, s'il y a lieu - Évaluer les coûts et les impacts d'implantation - Informer le personnel des modifications du produit ou du service et des solutions envisagées - Implanter les nouveaux outils et former le personnel		
5.8 Mettre en opération la stratégie de marketing	- Consulter des spécialistes dans le réseau - Évaluer les prix, les produits ou les services, les moyens de distribution et les moyens de promotion ou de publicité - Décider de conserver, d'améliorer ou de modifier les produits ou les services, les moyens de distribution et les moyens de promotion ou de publicité, ou de modifier les prix - Se tenir à jour sur l'évolution du marché, de la technologie, de l'actualité		
5.9 Optimiser les opérations	- Reconsidérer et améliorer les priorités et les objectifs - Réviser les procédures d'opération - Contrôler les coûts et les inventaires - Faire l'état des finances, des liquidités et des inventaires - Augmenter le rendement et améliorer les méthodes de travail (systèmes et équipements) - Trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, s'il y a lieu - Motiver le personnel et améliorer les relations dans tous les réseaux de travail - Évaluer la performance du personnel		
5.10 Gérer	- Déterminer les problèmes de contrôle ou les besoins d'amélioration - Consulter les spécialistes dans le réseau - Décider et apporter les modifications		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
5.11 Se perfectionner et se développer professionnellement	- Se motiver et améliorer ses relations de travail - Évaluer les besoins de formation du personnel dirigeant et des employés et employées - Encourager la participation à des sessions de perfectionnement - Participer à des colloques, à des conférences		
5.12 Planifier à nouveau	- Réorganiser les opérations, les priorités, les dépenses, le processus de travail et le processus décisionnel		
5.13 Faire des placements financiers	- Faire le bilan des finances - Consulter des experts-conseils en finance - Comparer et choisir les véhicules de placement : achat de ses immeubles, achat d'actions, etc.		
5.14 Renégocier	- S'informer de la situation du marché (changements, problèmes ou conflits) - Proposer des ententes, des conditions ou des solutions - Conclure des ententes et signer des contrats, s'il y a lieu		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 6 **Stabiliser l'entreprise** 6.1 Gérer	- Contrôler et administrer les ressources humaines, financières et matérielles	**Outils de travail** - Micro-ordinateur, logiciels particuliers, agenda, local, ameublement pour le travail, livre comptable, contrats et chartes d'entreprise, plan d'affaires et de communication - Travail effectué individuellement ou en collaboration - Stress élevé attribuable aux pressions du travail, aux échéanciers et aux contraintes d'argent - Communication fréquente avec ses réseaux d'experts-conseils et ses collaborateurs et collaboratrices - Utilisation du stress comme facteur de motivation - Application des connaissances en comptabilité, en gestion, en finance - Utilisation d'une automobile	- Ponctualité - Qualité et efficacité de la communication - Qualité du jugement - Efficacité de la planification, de l'organisation et de la méthode de travail - Respect des normes et de la réglementation relative à la PME - Respect des normes de santé et de sécurité dans la PME - Respect des échéanciers - Réaction contrôlée et souplesse d'adaptation devant les situations imprévues - Degré de précision des analyses financières et des ressources - Souci de la qualité du service ou du produit
6.2 Consolider les opérations	- Maintenir le statu quo des activités - Analyser les performances de tous les secteurs de production ou du service - Encourager le personnel à l'intrapreneuriat ou le maillage à l'intérieur de l'entreprise - Changer la structure juridique, s'il y a lieu; sous-contracter ou fusionner	- Risques reliés aux modifications de la structure de l'entreprise - Utilisation de plusieurs sortes de contrats et de documents - Utilisation des techniques de vente	- Évaluation du degré d'avancement des travaux dans l'entreprise - Résistance au stress - Tolérance des délais - Degré de responsabilité élevé

6.3 Maximiser les profits de l'entreprise	- Minimiser les dépenses et les engagements
	- Stabiliser le roulement du personnel
			- Degré d'initiative élevé
			- Degré de motivation très élevé
			- Éthique professionnelle :
			  - discrétion
			  - confidentialité
			  - sens des responsabilités
			  - honnêteté
			  - souci de maintenir de bonnes relations avec ses réseaux de travail

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 7 Gérer une crise 7.1 S'informer et consulter des spécialistes	- Reconnaître les signes d'une crise permanente ou temporaire - Consulter des spécialistes - Diagnostiquer les causes du problème - Estimer l'étendue des dommages: rapports de ventes, finances - Trouver des appuis financiers dans les réseaux - Décider de cesser ou de continuer les activités de l'entreprise - S'informer des solutions financières et juridiques - Soumettre les projets et les conditions de relance ou de liquidation - Conclure les ententes	**Outils de travail** - Micro-ordinateur, logiciels particuliers, agenda, local, ameublement pour le travail, livre comptable, contrats et chartes d'entreprise, plan d'affaires et de communication - Communication importante avec l'extérieur - Risques d'épuisement professionnel (« burn-out »), de faillite - Stress très élevé attribuable aux risques de faillite, aux contraintes financières et de temps et aux conséquences d'erreurs de gestion, d'insécurité et de frustration - Pression liée aux réseaux de travail, à la famille - Travail effectué individuellement, ou en collaboration, ou sous la supervision d'experts-conseils	- Interprétation des résultats - Fiabilité des bilans, du budget - Qualité de l'analyse - Qualité du jugement - Qualité des interrogations - Qualité de la communication - Efficacité de la planification, de l'organisation et de la méthode de travail - Respect des normes et de la réglementation relatives à la PME - Respect des normes de santé et de sécurité dans la PME - Respect des échéanciers

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
7.2 Prendre des mesures de redressement	- Admettre et accepter ses lacunes en matière de gestion - Attirer de nouveaux investisseurs et gestionnaires - Déléguer les fonctions de contrôle à des spécialistes - Négocier des ententes avec les fournisseurs - Rétablir l'image de l'entreprise et la confiance de la clientèle - Évaluer et éliminer les équipements, les services, le personnel ou les dépenses non rentables	- Formation et acquisition de méthodes de gestion en cas de crise - Fonctionnement dans un environnement professionnel ou personnel hostile - Travail effectué avec le syndic pour la liquidation ou avec des experts-conseils pour la relance - Utilisation de formulaires, documents juridiques	- Réaction contrôlée et souplesse d'adaptation devant les situations imprévues - Degré de précision des analyses financières et des ressources - Souci de la qualité du service ou du produit - Évaluation du degré d'avancement des travaux dans l'entreprise - Résistance au stress - Degré de responsabilité élevé - Degré d'initiative élevé - Degré de motivation très élevé
7.3 Faire circuler l'information et introduire la procédure de changement	- Convoquer le personnel et se concerter - Communiquer les modifications de structure, de gestion et de personnel - Considérer les opinions et les commentaires du personnel - Réviser et appliquer les mesures de redressement et les recommandations - Adapter les informations et les communiquer aux réseaux externes		- Éthique professionnelle : . discrétion . confidentialité . sens des responsabilités . honnêteté . souci de maintenir de bonnes relations avec ses réseaux de travail
7.4 Relancer ou liquider l'entreprise	- Décider de relancer ou de liquider - Se soucier de limiter les dégâts financiers - Engager des gestionnaires spécialisés - Ajuster les opérations, les structures et les finances et éponger les pertes ou - Cesser les activités de l'entreprise : dissolution, faillite, liquidation ou vente de l'entreprise		
7.5 Renégocier	- S'informer de la situation, des changements, des problèmes ou des conflits existants - Soumettre des propositions, des conditions et des ententes - Conclure des ententes ou signer des contrats		

TÂCHES ET OPÉRATIONS	SOUS-OPÉRATIONS	CONDITIONS GÉNÉRALES DE RÉALISATION	CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE
Tâche 8 **Prendre de l'expansion**		**Outils de travail:** - Micro-ordinateur, logiciels particuliers, agenda, local, ameublement pour le travail, livre comptable, contrats et chartes d'entreprise, plan d'affaires et de communication - Communication importante avec l'extérieur: réseaux d'experts-conseils, institutions financières - Travail effectué individuellement ou en collaboration	
8.1 Repenser un nouveau plan d'affaires	- Modifier son plan d'affaires initial en fonction de l'expansion - Évaluer la disponibilité des ressources financières, humaines et matérielles (internes et externes) - Mesurer le potentiel de son marché via la recherche commerciale - Élaborer un nouveau plan de marketing et de communication		- Interprétation des résultats - Fiabilité des bilans, du budget - Qualité de l'analyse - Qualité du jugement - Qualité des interrogations - Qualité de la communication - Efficacité de la planification, de l'organisation et de la méthode de travail
8.2 Introduire la procédure de changement	- Restructurer l'organisation administrative et financière - Trouver de nouveaux investisseurs - Trouver de nouveaux moyens de financement - Communiquer et se concerter avec le personnel	- Délégation du travail - Stress élevé lié aux contraintes de temps et d'argent et aux risques d'erreurs - Risques reliés aux modifications de la structure de l'entreprise	- Respect des normes et de la réglementation relative à la PME - Respect des normes de santé et de sécurité dans la PME - Respect des échéanciers
8.3 Réorganiser la structure juridique	- Trouver de nouveaux associés, associées - Créer un nouveau partage des responsabilités administratives - Modifier la structure juridique, s'il y a lieu: inc., enr., assoc., etc.	- Utilisation des connaissances en comptabilité, en gestion, en finance - Utilisation de contrats et de documents juridiques - Utilisation d'une automobile	- Réaction contrôlée et souplesse d'adaptation devant les situations imprévues - Degré de précision des analyses financières et des ressources - Souci de la qualité du service ou du produit
8.4 Lancer de nouveaux produits ou services sur le marché	- Améliorer ou développer une nouvelle ligne de produits ou de services - Tester l'intérêt pour le produit ou le service sur le marché-cible - Analyser les résultats - Corriger, s'il y a lieu - Démarrer la production ou lancer le service		- Évaluation du degré d'avancement des travaux dans l'entreprise - Résistance au stress - Degré de responsabilité élevé - Degré d'initiative élevé - Degré de motivation très élevé
8.5 Trouver de nouveaux marchés	- Découvrir des marchés encore inexplorés - Consulter les experts-conseils et les personnes-ressources dans les réseaux de l'entreprise		- Éthique professionnelle: . discrétion . confidentialité . sens des responsabilités . honnêteté . souci de maintenir de bonnes relations avec ses réseaux de travail

2.3 Synthèse du processus de travail

Principales étapes du travail

Pour chacune des tâches effectuées par l'entrepreneur ou l'entrepreneure, un même processus de travail s'applique. Celui-ci se présente en sept étapes:

1. S'informer de tous les aspects connexes à l'entreprise (le marché, le financement, les lois, etc.) et consulter les experts-conseils.
2. Planifier le plan et les stratégies de travail et établir les documents de base.
3. Coordonner les ressources internes et externes de l'entreprise.
4. Décider des besoins et des priorités et choisir les moyens pour y répondre.
5. Exécuter les décisions ou les déléguer.
6. Contrôler les procédures d'opération et les résultats.
7. Planifier à nouveau le plan et les stratégies de travail.

Ordonnancement et complexité du travail

Les huit tâches sont ordonnées selon une logique d'exécution dans le milieu de travail. Toutes les tâches sont jugées importantes dans la mesure où elles produisent un impact sur la qualité des résultats attendus des entrepreneurs et entrepreneures. Les onze spécialistes de la profession considèrent que la complexité de réalisation de ces tâches varie. «Élaborer un plan d'affaires» (tâche n°.2), par exemple, suppose des opérations de recherche d'informations au sujet de l'organisation administrative, juridique et financière et au sujet des contextes des marchés de la production ou des services. Ces connaissances seront requises plus tard pour des tâches de complexité élevée, telle la tâche n°.4. À chaque opération qui découle de «Démarrer l'entreprise» (tâche n°.4), les personnes entrepreneures mettent en pratique leurs connaissances de l'organisation et des marchés acquises à la tâche n°.2. La qualité d'exécution des opérations repose donc sur chacune des tâches, malgré leur degré de complexité.

Le tableau qui suit indique l'ordre de difficulté d'exécution des tâches réalisées par l'entrepreneur ou l'entrepreneure. La difficulté des tâches a été cotée de 1 (plus facile) à 8 (plus difficile). Il faut noter que les moyennes indiquées au tableau y figurent à titre indicatif seulement et qu'elles ne constituent pas des références formelles[1].

TABLEAU 3
ORDONNANCEMENT
EN FONCTION DE LA COMPLEXITÉ DES TÂCHES

	TÂCHES	ORDRE DE DIFFICULTÉ (sur 8)
Tâches de complexité élevée	- Gérer une crise - Prendre de l'expansion	7,8 5,6
Tâches de complexité moyenne	- Démarrer l'entreprise - Gérer la croissance - Stabiliser l'entreprise	5,0 4,9 4,0
Tâches considérées faciles	- Élaborer un plan d'affaires - Prédémarrer l'entreprise - Effectuer les démarches préliminaires	3,9 3,6 1,2

[1] Les moyennes ont été calculées à partir des données fournies par neuf des onze participantes et participants présents à l'atelier.

3 HABILETÉS

3.1 Définition

Pour exercer la fonction de travail d'entrepreneur ou d'entrepreneure, certaines habiletés transférables sont nécessaires. Celles-ci se rapportent aux capacités de compréhension et de savoir-faire d'une personne.

Dans ce sens «une habileté transférable est une performance applicable à une variété de situations connexes mais non identiques. C'est une habileté qui n'est pas limitée, par exemple, à un seul poste de travail, à une seule tâche ou à un seul métier[2]».

3.2 Résumé

Les participants et participantes à l'atelier ont convenu que certaines habiletés transférables sont nécessaires à l'exercice de la profession d'entrepreneur ou d'entrepreneure. Voici celles qui ont été retenues.

Administration

Pour exercer adéquatement sa profession, l'entrepreneur ou l'entrepreneure doit effectuer des opérations de gestion qui requièrent des notions et des habiletés en:

- marketing (publicité, promotion, distribution);
- gestion (budget, états financiers, bilans);
- ressources humaines (relations de travail);
- commerce (de détail, de gros);
- comptabilité (débits, crédits).

---

[2] Extrait de: *Méthode d'élaboration de curriculum*, Direction générale de l'éducation aux adultes - Guide d'élaboration d'objectifs terminaux, Octobre 1982, p.2.

Communication

Cette profession suppose l'établissement de contacts humains de qualité dans les réseaux de travail, au sein de l'entreprise et avec la clientèle. Gérer les communications internes et externes est un processus continu. La personne entrepreneure utilise quotidiennement la parole ou l'écriture comme outils de travail pour:

- travailler avec le personnel;
- transmettre efficacement et clairement des informations à ses employés et employées, à ses collègues de travail, aux fournisseurs, à la clientèle, aux experts-conseils, etc.;
- rechercher la satisfaction de la clientèle;
- s'adapter et négocier.

Vente

Dans sa fonction de travail, l'entrepreneur ou l'entrepreneure doit avoir des habiletés pour vendre ses idées, son entreprise, ses produits ou ses services. Cette personne doit être en mesure:

- d'accueillir des personnes (clientèle, fournisseurs, investisseurs, experts-conseils);
- de cerner les besoins;
- de présenter le choix de produits, de services ou d'ententes;
- de conclure les ventes ou les ententes.

Mathématiques

Les mathématiques appliquées sont couramment utilisées dans la fonction de travail. Les opérations mathématiques les plus courantes relèvent:

- du calcul mental;
- de la règle de trois;
- des poids, mesures et volumes dans les systèmes métrique et impérial;
- du calcul des quantités;
- du calcul des aires, angles et règles d'algèbre;
- du calcul des coûts; etc.

Langues

La connaissance du français parlé est impératif puisqu'elle détermine la qualité des contacts et de la communication avec les réseaux, la clientèle et le personnel de l'entreprise. Une connaissance fonctionnelle du français écrit permettra la rédaction de communiqués, de la correspondance et de rapports. Ce savoir-faire accaparera plus de temps dans le secteur des services que dans celui de la production.

Dans certains centres métropolitains et dans certaines régions du Québec, l'anglais est couramment utilisé dans les échanges commerciaux. Pour les personnes entrepreneures qui veulent développer leur entreprise sur ces marchés, il est important de pouvoir communiquer efficacement en anglais (parole et écriture) et de saisir les termes de la profession dans cette langue.

Informatique

Les entrepreneurs et entrepreneures peuvent bénéficier d'une approche méthodique et logique de travail grâce aux systèmes informatiques qui sont une solution fréquente pour améliorer la gestion, l'organisation et la planification de l'entreprise. Avant d'implanter de tels systèmes cependant, il est impératif de connaître les avantages et les limites des logiciels et des ordinateurs choisis.

Gestion du temps

Les personnes entrepreneures doivent savoir planifier leur temps et organiser leur travail, car elles établissent de nombreux contacts auprès d'experts-conseils, de la clientèle, des fournisseurs et de leur personnel et répondent également à tous leurs appels. Dans leur fonction de travail, les entrepreneurs et entrepreneures gèrent, contrôlent, consultent et vendent constamment. Établir les priorités d'intervention exige l'utilisation d'un agenda.

Raisonnement

Le travail entrepreneurial repose en grande partie sur la résolution de problèmes dans des situations imprévisibles et parfois délicates. L'entrepreneur ou l'entrepreneure est appelé à analyser rapidement faits et situations et à faire preuve d'un bon sens de l'observation afin de juger correctement les problèmes ou les situations diverses.

4 COMPORTEMENT GÉNÉRAL

4.1 Définition

«Un comportement général se rapporte à une façon ou à une manière de se comporter. C'est moins une habileté qu'une façon particulière de faire les choses. Les attitudes ainsi que les habitudes profondes appartiennent à cette catégorie[1]».

4.2 Résumé

Certaines attitudes et certains comportements sont requis pour exercer convenablement la profession d'entrepreneur ou d'entrepreneure. Voici ceux qui ont été relevés par les spécialistes consultés.

- Autonomie, leadership, force de caractère;
- créativité, être visionnaire;
- sens de l'organisation, de la planification et de la discipline;
- sens des responsabilités;
- sens de la délégation;
- sens du risque;
- ouverture d'esprit, attitude positive, motivation, ambition;
- esprit d'initiative, maîtrise de soi et confiance en soi;
- conviction, détermination, ténacité;
- respect des normes et de la réglementation;
- sang-froid au moment de situations imprévues ou urgentes;
- respect des limites de soi et des autres;
- zèle, enthousiasme, curiosité;
- polyvalence;
- débrouillardise, discrétion;
- disponibilité;
- résistance au stress;
- sociabilité, adaptabilité;
- esprit de synthèse;
- intuition, sens de l'humour, spontanéité;
- souci de la qualité.

---

[1] Extrait de: *Méthode d'élaboration de curriculum*, Direction générale de l'éducation aux adultes - Guide d'élaboration d'objectifs terminaux, Octobre 1982, p. 3.

5 FORMATION

5.1 Orientation générale de la formation

Au moment de l'analyse de situation de travail, les spécialistes de la profession ont soumis différentes idées sur la formation des futures personnes entrepreneures. Les suggestions touchent plusieurs sujets dont les stages en milieu de travail, les ressources humaines et les relations entre le milieu de formation et le marché du travail.

La formation donnée devrait permettre d'acquérir des notions de base et des connaissances sur le marché du travail. Cette formation devrait également développer la polyvalence.

Les spécialistes consultés insistent sur des cours pratiques qui permettent l'expérimentation en milieu de travail des connaissances en comptabilité, en marketing et en vente. Ils ont également souligné que la formation scolaire devrait fournir les bases théoriques nécessaires à la compréhension du langage entrepreneurial, mais que la pratique en stage est un des meilleurs moyens de faire le lien entre l'exercice de la fonction de travail et les connaissances acquises.

Plusieurs des participants et participantes ont signalé les avantages de conférences données régulièrement dans le cadre de la formation par des gens d'expérience. Leurs témoignages constituent des modèles pertinents parce que proches des intérêts des futurs entrepreneurs ou entrepreneures. Ce serait aussi une occasion d'acquérir rapidement les trucs de la profession.

L'ensemble des intervenants et intervenantes était catégorique quant à la durée des cours. La formation doit être intensive, exigeante et courte.

5.2 Suggestions d'ordre pédagogique

Les spécialistes de l'atelier sont d'avis que les axes de formation pédagogique au collégial doivent inclure la théorie, la pratique et la réalisation de projets.

Voici quelques suggestions qu'ils ont données concernant l'organisation pédagogique.

- Assister à des conférences ou participer à des cliniques de formation données par des gens d'expérience dans la profession.
- Reconnaître les acquis pour les adultes ou pour les personnes qui ont une expérience du milieu.
- Limiter la durée de la formation.
- Accorder de l'importance aux stages en milieu de travail.
- Varier les stages en entreprise selon les connaissances et les compétences à acquérir.

Le dispositif de formation peut enfin contribuer à l'insertion professionnelle en simulant au maximum des conditions réelles de travail.

Direction générale
de l'enseignement collégial